

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Тема: «Совершенствование процедуры аттестации персонала  
отдела 424 АО НПК «Уралвагонзавод»  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Иванов Евгений Сергеевич  
обучающийся группы  
СПИК – 1404z

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Воробьева Ирина Владимировна  
к. псих. н., доцент кафедры АиПс

\_\_\_\_\_  
подпись

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава I. Изучение состояния проблемы совершенствования процедуры аттестации персонала ОА НПК «Уралвагонзавод».....	6
1.1 Характеристика организации АО НПК «Уралвагонзавод».....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод» в области аттестации работников.....	12
1.3 Теоретический анализ порядка проведения процедуры аттестации персонала АО НПК «Уралвагонзавод».....	28
Выводы по 1 главе.....	37
Глава II. Управленческие мероприятия по совершенствованию процедуры аттестации персонала АО НПК «Уралвагонзавод».....	39
2.1 Описание и теоретическое обоснование управленческих мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала.....	39
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации управленческих решений.....	46
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности управленческих мероприятий.....	51
Выводы по 2 главе.....	57
Заключение.....	58
Глоссарий.....	61
Список источников литературы.....	64
Приложение 1.....	70
Приложение 2.....	79

## **ВВЕДЕНИЕ**

Аттестация показывает себя одной из основных функций управления персоналом. Её значимость в системе управления организацией состоит в том, что непосредственно на её основе управляющая сторона принимает соответствующие решения. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в окончательном результате, зависит эффективность принимаемого решения. Значение аттестации важно ещё и вследствие того, что она связывает, объединяет все без исключения элементы системы управления персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению (планированию персонала, отбору, приспособлению, стимулированию труда, формированию способностей, трудовым перемещениям и карьере, сплочению коллектива, высвобождению персонала и др.), не проводя при этом аттестацию надлежащих деловых, личностных или профессиональных качеств работника.

Современные законные, финансово-экономические, социальные, информативные требования работы предприятий определяют необходимость совершенствования работы с кадрами, направленной на повышение профессионализма трудовых коллективов и сотрудников, повышения требовательности к их деловым качествам и производительности труда. Основными направлениями данной деятельности считается обеспечение правильного подбора, расстановки и использования кадров в соответствии с их квалификацией, степенью подготовки и навыками деятельности, рационального распределения и кооперации труда сотрудников, своевременное принятие мер поощрения и наказания согласно итогам производственной деятельности. Значимым фактором проведения данной работы считается аттестация.

**Актуальность** работы определена высокой значимостью персонала как важнейшего стратегического ресурса организации в нынешних рыночных условиях развития экономики. От верно спроектированной системы

управления персоналом зависит вероятность организации достигать своих целей, удерживать позицию на рынке, остаться долгое время конкурентоспособной.

**Противоречие** между ростом значимости аттестации для работника и малой готовностью организации к введению новых **методов** в аттестационной деятельности.

**Проблема исследования:** К сожалению, практика проведения внутренних аттестаций указывает, что часто они проводятся формально, исключительно с учетом требований отвечающих нормативным документам или локальным положениям, разрабатываемых самой организацией. Такой выход не позволяет в полной степени оценить деловые и профессиональные качества работников и верно определить меры мотивационного влияния.

**Объект исследования:** процедура аттестации персонала в отделе материально технического обеспечения 424.

**Предмет исследования:** совершенствование процедуры аттестации работников предприятия.

**Цель работы:** разработка и обоснование предложений и практических рекомендаций по улучшению эффективности проведения аттестации персонала

**Задачи работы:**

1. Провести анализ литературы по вопросу аттестации персонала, проанализировать процедуры аттестации персонала промышленных предприятий;
2. Проанализировать состояние существующей процедуры аттестации персонала на АО НПК «Уралвагонзавод» в городе Нижний Тагил;
3. Разработать мероприятия по улучшению процедуры аттестации персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»;
4. Проанализировать нормативно-правовое обоснование и социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий.

**Методы исследования:** анализ, синтез, наблюдение, сравнение, анализ документов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении представлены актуальность, противоречие, проблема, объект, предмет, цель работы и задачи работы.

В первой главе описываются общая характеристика ОАО НПК «Уралвагонзавод», проводится анализ системы управления персоналом и анализ процедуры аттестации персонала в АО НПК «Уралвагонзавод».

Во второй главе описывается работы на основании изложенного в предыдущих главах материала даются рекомендации по совершенствованию процедуры аттестации персонала на базе метода- «360 градусов».

В заключении выражены основные выводы по работе.

# **ГЛАВА 1. Изучение состояния проблемы совершенствования процедуры аттестации персонала ОА НПК «Уралвагонзавод»**

## **1.1 Характеристика управленческой деятельности АО НПК «Уралвагонзавод»**

Акционерное общество научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского является акционерным обществом. Сокращенное фирменное наименование предприятия – АО «НПК «Уралвагонзавод».

Свое летоисчисление предприятие ведет с 11 октября 1936 года, когда с его конвейера сошли первые грузовые полувагоны. В 1970-х гг. оно было внесено в «Книгу рекордов Гиннеса» как крупнейшее машиностроительное предприятие мира.

Миссия Уралвагонзавода – сберечь и сформировать на качественно новом уровне исторически сложившийся научно-технологический комплекс одного из крупнейших машиностроительных компаний Российской Федерации с целью непрерывного усовершенствования условий жизни каждого члена коллектива при полной отдаче им своих способностей с целью выполнения государственных нужд и решения корпоративных коммерческих задач.

Миссия предприятия учитывает формирование оптимальных условий для их труда и быта. На достижение этого направлено активно проводимое во всех структурных подразделениях объединения техническое перевооружение производства и его реконструкция. С целью этого сохранена в составе завода социальная сфера – Дворцы культуры, водного и ледового спорта, стадион, детские дошкольные и медицинские учреждения, базы отдыха на Урале и на Черноморском побережье.

Общество считается коммерческой организацией, основной миссией работы считается получение максимальной совокупной прибыли Общества и

укрепления ее экономической стабильности в условиях конкурентной борьбы на всемирном рынке.

АО «НПК «Уралвагонзавод» – крупнейший машиностроительный комплекс, производство которого построено по типу замкнутой технологической цепи. Современное и уникальное оборудование обеспечивает весь производственный цикл от получения литых и штампованных заготовок, до комплексных заготовок и до комплексных испытаний готовой продукции.

В состав объединения входят: металлургический, вагоноборочный, механосборочный заводы, завод товаров народного потребления, инструментальный завод, завод не стандартизированного оборудования, ремонтно-механический завод, энергетическое производство, группа транспортных цехов.

АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его личном балансе, может от своего имени покупать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах.

Видами деятельности предприятия являются:

- производство и реализация промышленной продукции, в том числе спецтехники и запасных частей к ней, выполнение работ и оказание услуг, производство товаров народного потребления (ТНП);
- ремонт, гарантийное и сервисное обслуживание вооружения и военной техники, их утилизация;
- производство и ремонт подвижного состава, отдельных узлов, деталей, а также запасных частей к ним;
- проектирование, изготовление, монтаж, ремонт, наладка, техническая диагностика, эксплуатация объектов котлонадзора и подъемных сооружений;
- производство продукции с использованием драгоценных металлов;
- создание научно-технической продукции, проектно-изыскательские, научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы;

- проектирование, строительство, реконструкция и ремонт промышленных объектов, зданий, сооружений, а также объектов жилого фонда и др.

Кроме различных видов вагонов, вагонов-цистерн, строительно-дорожных машин освоено производство мебельной продукции, товаров народного потребления и многое другое. Далее приведен список основной продукции, выпускаемой Обществом.

1. Спецтехника:

- танки семейства Т-90;
- инженерные машины БРЭМ -1, ИМР-3МА, МТУ-72, БМР-3МА.

2. Строительно-дорожные машины:

- погрузчики универсальные малогабаритные моделей ПУМ-500 различных модификаций и ПУМ-1000 с комплектами навесного оборудования;

- экскаваторы одноковшовые на гусеничном и колесном ходу моделей ЭО-5126, ЭО-33211 и их модификации;

- трактор пропашной модели РТ-М-160, РТ-М-160У и их различные модификации.

3. Изделия вагоностроения:

- грузовые полувагоны;
- вагоны- цистерны;
- платформы;
- тележки вагонные;
- составные части полувагонов и вагонов- цистерн;
- контейнер - цистерны.

Основными направлениями разработки и освоения новых изделий в 2017 г. являются:

- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет улучшения качества и снижения её себестоимости;



- расширение модельного ряда выпускаемой продукции вагоностроения, тракторостроения и дорожной техники с улучшенными техническими и потребительскими характеристиками.

К конкурентным преимуществам Уралвагонзавода относятся:

- замкнутый цикл производства – от выплавки стали до готовой продукции;
- наличие собственных энергетических мощностей, обеспечивающих две трети потребностей в электроэнергии;
- наличие собственной научно-конструкторской и экспериментальной базы;
- выгодное территориальное расположение, близость к основным поставщикам материалов и комплектующих;
- стабильный высококвалифицированный 35-тысячный коллектив, средний возраст которого – 39,3 года, а также своя база развития и подготовки персонала, включающая филиалы кафедры «Вагоны» Уральского государственного технического университета путей сообщения и кафедры «Специальное машиностроение» Уральского государственного технического университета (УПИ);
- международная сертификация качества продукции, известность бренда;
- наличие 130 действующих патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы;
- стабильно занимаемая доля на российском рынке производства железнодорожного подвижного состава (по итогам 2009 года – 41 процент);
- предприятие единственное в России способно серийно выпускать бронетехнику.

АО «НПК «Уралвагонзавод» сотрудничает более чем с тысячей предприятий-поставщиков комплектующих изделий, металлопроката, исходных и вспомогательных материалов различных видов и большой номенклатуры. Качество закупаемой продукции и активное взаимодействие с поставщиками является гарантией конкурентоспособности изделий.

Предприятие стремится удовлетворить запросы заказчиков и потребителей продукции. На всех этапах создания продукции - от разработки технического задания до изготовления и испытания опытных образцов и серийного производства — главной задачей является повышение технического уровня и важнейших показателей качества изделий, обеспечение требований безопасности, достижение их основных потребительских свойств, удовлетворяющих требованиям заказчика, что достигается внедрением прогрессивной технологии

Сегодня на АО НПК «Уралвагонзавод» действует система качества, разработанная по требованиям Международного стандарта ISO 9000 (версия 2000). Система качества работает в каждом подразделении одновременно со всеми видами деятельности, влияющими на качество, взаимодействует с ними на всех этапах срока службы изделий. В рамках системы качества действует более 60 стандартов предприятия по процедурам обеспечения качества в процессе проектирования, разработки, производства, монтажа и обслуживания выпускаемых изделий.

Необходимость международной сертификации системы качества гражданской продукции, включающей продукцию вагоностроения, строительно-дорожные машины и контейнер-цистерну, вызвана важной для «Уралвагонзавод» потребностью - выходом на внешний рынок с этой продукцией. Наличие международных сертификатов на систему качества с целью потенциального потребителя или заказчика является подтверждением надежного партнерства, стабильного качества продукции на всех этапах ее жизненного цикла.

Уровень сертифицированной продукции активно растет. За большой вклад в развитие экономики страны и интеграцию ее в мировую экономику, за создание высококачественной и конкурентоспособной продукции объединение неоднократно отмечалось престижными международными призами: «Золотой глобус» (1995), «Золотой Меркурий» (1996), приз за качество продукции (1997), Гран При международной программы «Партнерство во имя прогресса».

Отдел материально технического обеспечения 424 является основным отделом снабжения в производстве гражданской продукции и спецтехники. Миссия отдела, оперативное и бесперебойное обеспечение металлопрокатом и металлургическим сырьем вагоноборочного производства, машиностроения и цехов Общества. Отдел 424 сотрудничает с десятками предприятий-поставщиков по России и старается удовлетворить запросы заказчиков продукции и поставщиков металлопроката.

Таким образом, можно сделать вывод в том, что отдел материально технического обеспечения 424 и АО НПК «Уралвагонзавод» в целом, стремится развиваться, чтобы быть конкурентно-способным предприятием, а также старается улучшить условия жизни для каждого члена общества.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод» в области аттестации работников**

Анализ системы управления персоналом начнем с рассмотрения планирования потребности в персонале.

Планирование потребности в персонале – это процесс обеспечения потребности организации в персонале соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде. В данной организации АО НПК «Уралвагонзавод», а именно в отделе МТО 424) со всех подразделений управления, по согласованию с начальником управления МТО и коммерческим директором, по потребности и согласно штатному расписанию, составляются списки недостающего персонала и подаются в «Личный стол». «Личный стол» составляют общую заявку и передают данные в отдел кадров всего предприятия. Заявки оформляются ежеквартально. В течение квартала возможны дополнительные заявки на места выбывших работников по установленной форме (табл. 1).

Таблица 1 – Форма заявки на недостающий персонал

№ п.п	Код профессии по ЕТКС	Профессия ( по алфавиту)	Кол-во чел	пол	возраст	Система оплаты труда	Квалификация Разряд	Сред. з/пл.	Режим работы	Условия труда	Примечание

На основании этих заявок отделов кадров ведет набор персонала. При определении потребности в персонале отдел учитывает внутриорганизационные и внешние факторы. К внешним факторам можно отнести развитие техники и технологий. К внутриорганизационным

факторам относятся же движения персонала внутри организации, больничные, увольнения, уход женщин в декрет и т.д. В случае увольнения какого-либо сотрудника, секретарь подает заявку на освободившуюся должность в отдел кадров, а те в свою очередь направляют работников в отдел, по данной специальности.

Набор персонала – это процесс создания базы данных о работниках необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале. Как уже было упомянуто выше, в отделе МТО 424 подбором и набором персонала занимается секретарь непосредственно под руководством коммерческого директора. Набор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости. В организации основными источниками привлечения персонала и методами набора, которые используются в настоящее время, являются:

- набор из институтов, техникумов и других учебных заведений;
- подбор внутри предприятия, т.е. из цехов и других отделов завода;
- набор с помощью работников, работающих в управлении (практиканты, знакомые);
- работники, которые самостоятельно обратились в управление по поводу трудоустройства;
- объявление по радио, на телевидение и в газетах.

Таблица 2 - Данные для анализа движения персонала в отделе 424 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2016
Среднесписочная численность работников	76	85	88	12
Принято в течение года новых работников	13	14	12	-1
Выбыло работников	6	5	7	1
- уход на пенсию	0	0	0	0
- по собственному желанию	6	5	7	1
- за нарушение	0	0	0	0

дисциплины				
Коэффициент оборота по приему, %	17,81	16,98	16,11	-1,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	15,0	13,89	13,37	-1,63
Коэффициент общего оборота, %	32,81	30,86	29,48	-3,33
Коэффициент текучести кадров, %	10,00	10,19	10,33	0,33
Коэффициент постоянства кадров, %	85,00	86,11	86,63	1,63

Ключевым звеном в подборе персонала на какую-либо специальность, является определение требований к кандидатам. По информации, полученной в управлении, можно сделать вывод в том, что предпочтение в первую очередь отдается работникам, которые имеют более высокую квалификацию, т.е. категорию, также важно наличие высшего образования, умение общаться с коллегами и подчиненными, умение проявить инициативу, не мало важны высокие показатели здоровья, умение самостоятельно принимать решение, хорошо поставленная устная речь и что очень важно умение руководить сотрудниками.

Отбор персонала – это определение соответствия сотрудника на должность предъявленным требованиям, выявление пригодности человека к выполнению предлагаемой ему работы. В отделе, используются следующие методы отбора работников:

- собеседование с сотрудником, устраивающимся на работу;
- анализ и оценка документов;
- прохождение медицинской комиссии.

После прохождения медкомиссии, сотруднику назначается испытательный срок, на основании, которого коммерческий директор решает оставить данного сотрудника на рабочем месте или отказаться от его услуг.

При приеме на работу сотрудник должен при себе иметь следующие документы:

- заявление о приеме на работу;
- трудовую книжку;

- паспорт;
- страховое свидетельство;
- справку о состоянии здоровья;
- характеристику с прошлого места работы или учебы;
- копию диплома;
- автобиографию;
- военный билет;
- анкету.

Отбор кадров осуществляет заместитель начальника отдела МТО 424. В его функции входит: отбор кадров, повышение квалификации, образовательного уровня, учет численности, посещаемости, рабочего времени, а также обеспечение управления необходимым персоналом, учет личного состава.

Таблица 3 - Количественные характеристики персонала отдела 424 АО «Уралвагонзавод» за 2017-2018 гг.

Группа работников	2017		2018		Темп изменения, %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	
По возрасту, лет					
- до 20	4	5,35	5	5,52	126,67
- от 20 до 30	18	20,28	18	20,35	100
- от 30 до 40	25	29,01	26	28,78	101,02
- от 40 до 50	24	27,61	25	28,49	103,16
- от 50 до 60	13	16,62	13	15,41	106,0
- старше 60	1	1,13	1	1,45	125,0
Итого	85	100,00	88		100,00
По половому признаку					
- мужчины	35	69,01	42	69,77	104,35
- женщины	50	30,99	46	30,23	101,96

Итого	85	100,00	88	100,00	
По образованию					
- Высшее	80	20,28	84	19,19	101,54
- Среднее специальное	5	44,23	4	46,51	103,22
- Среднее общее	0	13,24	0	14,83	108,51
- Неполное среднее	0	22,25	0	19,47	103,08
Итого	85	100,00	88	100,00	

### Организация адаптации новых работников.

Адаптация персонала – взаимное приспособление сотрудника и организации, в результате которого сотрудник осваивается в отделе: учится жить в новых профессиональных, социальных и социально-экономических условиях, находит свое место в организации, человек осваивает организационную культуру, включается в систему межличностных отношений.

Уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая производственная дисциплина в отделе МТО 424 зависит от работы кадровой службы управления и непосредственных руководителей «новичков».

С целью предотвращения большинства опасений вновь устраиваемых работников в управлении и корпорации в целом продуманна программа адаптации персонала, затрагивающая производственные и внепроизводственные направления.

Первый этап программы адаптации проходит в Отделе Подготовки кадров АО «НПК «Уралвагонзавод». С вновь поступившим работником проводят беседы следующие специалисты:

- специалист охраны труда – знакомит работника с правилами внутреннего распорядка корпорации, разъясняет права и обязанности (регулируемые юридическим отделом и комиссией по трудовым спорам), а также дает гарантии оказания медицинской помощи в здравпункте структурного подразделения или в поликлинике корпорации;



- инспектор пожарной безопасности – знакомит работника с правилами противопожарной безопасности.

Второй этап адаптации проводится непосредственно в структурном подразделении и включает в себя несколько этапов.

Первый этап – индивидуальная беседа начальника отдела с «новичком» для создания атмосферы дружелюбия и доверия. В этой беседе руководитель структурного подразделения знакомит вновь устроившегося работника с перспективами развития отдела, возможностью карьерного роста.

- Начальник управления МТО доводит до сведения новому работнику правила внутреннего распорядка (время начала и окончания рабочего дня, передвижение по управлению, время обеденного перерыва и т.д.), проводит знакомство с непосредственным руководителем.
- Непосредственный руководитель изначально, перед приходом «новичка» проводит беседу с коллективом, тем самым, подготавливая его. В первый рабочий день руководитель знакомит вновь устроившегося работника с коллективом и закрепляет за ним наставника, имеющего опыт в данной профессии. Затем руководитель знакомит «новичка» с его должностной инструкцией.

Далее работнику назначается рабочее место, соответствующее его профессии, а также необходимая канцелярия и орг. техника.

Также важную роль в процессе адаптации работника играют различные объединения.

Профсоюзная организация, которая обеспечивает работника дополнительными льготами на лечение (протезирование, посещение профилактория, отдых в санаториях корпорации), единовременную выплату денежного пособия (регистрация брака впервые, потеря близких родственников, юбилей, несчастный случай, признание и поощрение лучшего работника и т.д.), обеспечения отдыха рабочего (посещение цирка, аквапарка, театров, музеев, проведение экскурсий и т.д.).

Молодежная организация, которая позволяет работнику (до 35 лет) установить взаимоотношения не только с коллективом производственного подразделения, но и с остальными работниками организации в целом. Это происходит во время проведения совместных мероприятий между подразделениям корпорации.

Также научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» проводит работы в области профориентации и адаптации – установление взаимодействия между общеобразовательными школами, учреждениями профессиональной подготовки и предприятиями, которые в свою очередь имеют возможность оперативно выявлять ресурсы рабочей силы необходимой квалификации и удовлетворять потребности в кадрах. В этой связи соответственно развиты комплексы трех типов: комплексы региональной направленности, ориентированные на регион или группу организаций региона; комплексы отраслевой направленности, создаваемые при базовых организациях отраслей; местные комплексы в организациях, заключающие договоры о прямых связях со специальными учебными заведениями.

Адаптация сотрудников имеет как слабые, так и сильные стороны. Сильной стороной адаптации работников данного управления является проведение первого дня принятого работника. Первый день сотрудника стимулирует оптимистичное настроение и хороший настрой на новую работу. Коллектив радушно и приветливо встречает нового работника. Ориентация и введение в должность проводится при активном участии не самого нового работника, а его наставника. В процессе прохождения испытательного срока практически не привлекаются сторонние консультанты, а используются сотрудники вышестоящих должностей, которые работают в данном управлении. Вследствие этого можно сделать вывод, что программа ориентации по данному разделу нуждается в незначительных улучшениях. Программы ориентации остальных разделов проводятся на одинаково хорошем уровне.

Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации

Таблица 4 - Анализ структуры и динамики аттестации персонала  
отдела 424 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018 гг.

Работники по категориям.	2016	2017	2018	Изменение 2018 к 2016
	чел.	чел	чел	(+; -) чел.
Экономист без категории	36	35	28	-8
Экономист второй категорией	25	30	36	11
Экономист первой категории	10	15	18	8
Ведущий экономист	5	5	6	1

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Первым шагом подготовки персонала в отделе МТО 424 составляется план работ по организации обучения, в котором прописывается несколько пунктов.

1. Определение стратегии подразделения, вытекающих из нее целей обучения.

3. Подготовку пакета документов, сопровождающих процесс обучения.

Пакет документов включает с себя следующее:

положение об обучении;

план/программа занятий на учебный год;  
бюджет, выделенный нашему подразделению для обучения на год;  
список обучающихся;  
программу первичного обучения;  
договор/соглашение о прохождении обучения.

3. Определение должностей, для которых будет вестись подготовка сотрудников, на основании планирования (кто нужен) и расчета (сколько нужно) потребности в персонале.

4. Определение метода обучения.

5. Определение места обучения.

6. Непосредственно обучение.

7. Оценка эффективности обучения.

Содержание планов обучения и повышения квалификации.

Профессиональная подготовка персонала подразделения проводится соответственно годового плана обучения работников. В октябре прошлого года согласно подразделению издается распоряжение о предоставлении начальниками служб и участков заявок на обучение рабочих в последующем году. На основании поданных заявок руководитель отдела МТО 424 и коммерческий директор оформляют ежегодный план обучения. При планировании потребностей в обучении и подготовке персонала учитываются изменения, вызванные характером производственных процессов, степенью подготовленности работающих и культурой производства. В программах обучения и, в зависимости от выполняемых видов работ, предусматриваются:

ознакомление с особенностями технологии изготовления продукции (проектирования, конструирования, технологического процесса, программного обеспечения);

особенностями эксплуатируемого и ремонтируемого оборудования;

изучение технологического оснащения, метрологических и измерительных средств;

ознакомление с формами ответственности за нарушение НД, контракта и законодательства.

Существуют различные методики разработки учебных программ, но все они так или иначе включают в себя:

- наблюдение руководством подразделения за работой своих сотрудников;
- определения последовательности этапов обучения;
- подготовка материалов для итогового тестирования;
- определение исходных требований к обучающимся;
- определение последовательности целей обучения от простого к сложному;
- выбор подходящих методов обучения: в помещении с преподавателем, на рабочем месте, самостоятельно, в заводском отделе подготовки кадров;
- определение списка тем для изучения;
- литература и справочный материал к сведению обучающихся;
- организация обучения (подготовка расписания, помещения, издание приказа о направлении на учёбу).

Контроль теоретических знаний и профессиональных навыков проводятся квалификационной комиссией. Итоги проверки оформляются протоколом и утверждаются приказом по предприятию.

Формы и способы переобучения и повышения квалификации.

Выбор способа обучения зависит от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение в год. В отделе материально технического обеспечения 424, имеются следующие варианты обучения.

1. Методы пассивного обучения – роль обучаемых сводится к восприятию информации. Используются рекомендации специалистов, наглядные пособия, печатные материалы и т.п.

2. Методы индивидуального активного обучения: обучение профессиональным навыкам работы с компьютером (программы Word, Excel, бухучет, SAP, АСЭД и т.п.).

3. Развивающее обучение – подразделение оказывает сотрудникам помощь в расширении их познаний и умений в области своей профессии и устранении

препятствий на пути достижения профессионального успеха (с целью подготовки человека к продвижению по службе).

В подразделении существует три варианта проведения занятий:

- непосредственно на рабочем месте;
- на базе предприятия (на ее территории, но не на рабочем месте);
- вне стен организации (стажировка и обучение на других предприятиях).

Каждый из этих вариантов имеет свои достоинства и недостатки.

#### Методы обучения персонала на рабочем месте

При обучении на рабочем месте сотрудник (стажер) выполняет обязанности под руководством наставника. Преимущества этого способа - в возможности обойтись без специального персонала, помещений и оборудования. Для обучаемых очевидно, что их учат именно тому, что требуется для работы (а это положительно сказывается на мотивации к обучению), и они могут сразу же применять полученные навыки.

К минусам способа можно отнести так называемый «человеческий фактор», а именно значительную важность роли назначенных наставников. Некоторые из них могут не испытывать интереса к порученному делу, быть перегруженными другой работой, не иметь преподавательского навыка и по этой причине проводить инструктаж некачественно. Наставники могут обучать сотрудников упрощенным или ускоренным методам работы, что затем сказывается на качестве работы последних.

Проблемы, связанные с обучением на рабочем месте, частично решаются путем подготовки самих наставников. Наставнику предоставляют краткую инструкцию, которой он должен следовать.

#### 4. Оказание помощи после окончания обучения/адаптации:

сообщить обучаемому - к кому следует обращаться за помощью при необходимости;

проводить проверки за работой в течение некоторого времени;

постепенно снижать частоту проверок.

Обучение на базе предприятия имеет следующие преимущества:

организация и сотрудник защищены от последствий неправильного выполнения работы;

организация может контролировать качество обучения;

один ведущий специалист проводит занятия в учебном классе для нескольких сотрудников одновременно.

Однако и этот метод имеет недостатки, к например, требует затрат на использование здания и учащие используемые материалы. Помимо этого, в данном случае атмосферу на занятиях можно назвать в некотором смысле «искусственной» (подготовка отделено от реальности), и работники не могут сразу применять знания на практике.

К недостаткам можно отнести следующие факторы:

- подразделение не имеет возможности контролировать ход обучения, которое проводят внешние специалисты, соответственно, не может влиять на его качество;
- значимость обучения для новичков невысока, из-за чего они могут упустить какие-либо важные его аспекты;
- предполагаются большие затраты на оплату услуг обучающей организации.

Бюджет на обучение персонала

Выбор бюджета с целью обучения персонала и повышения квалификации проводится на основе прибывающих на предприятие финансовых средств, заявок на обучение персонала из подразделений и решения по ним руководства предприятия, на основе целесообразности применения финансовых средств и стратегических целей подразделения и организации.

Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва

Кадровый резерв на предприятии формируется из кадровых резервов предприятия.

Комплексная деятельность по формированию кадрового резерва проводится в целях совершенствования деятельности по подбору и

расстановке сотрудников, своевременного удовлетворения дополнительной необходимости в них и сокращения периода профессиональной адаптации при назначении на вышестоящие должности.

Кадровый резерв предполагает собою сформированную на конкурсной основе группу сотрудников предприятия, соответствующих квалификационным требованиям, потенциально способных и профессионально подготовленных к эффективному исполнению должностных обязанностей.

Кадровый резерв создается в соответствии со штатным расписанием организации (подразделения)

На каждую резервируемую должность в кадровый резерв подбирается, как правило, не более четырех кандидатов. Разрешается включение одного человека в кадровый резерв на ряд должностей.

Руководитель подразделения (заместитель директора по кадрам) осуществляет общее руководство и отвечает за организацию работы по формированию кадрового резерва, подготовка работников Общества, включенных в кадровый резерв, а кроме того за назначение служащих, состоящих в кадровом резерве, на должности.

Порядок формирования кадрового резерва

Основой с целью формирования кадрового резерва является мониторинг предполагаемых изменений в составе сотрудников предприятия и необходимости в них на перспективу трех – пяти лет. Срок нахождения в кадровом резерве, не должен превышать трех лет.

Подбор сотрудников для включения в кадровый резерв используется в соответствии со следующими требованиями:

- профессиональная компетентность: соответствие образования, стажа (опыта работы) квалификационным требованиям, предъявляемым к резервируемой должности; знания, умения и навыки по профилю резервируемой должности; способность анализировать и принимать обоснованные решения; деловая культура; систематическое повышение профессионального уровня;



- организаторские способности: умение определять актуальные задачи, координировать и контролировать процесс их выполнения, инициативность, оперативность;
- личностные качества: ответственность, добросовестность, работоспособность, объективность, коммуникабельность, корректность.

Организация оплаты труда и поощрения. Содержание компенсационного пакета руководителей и специалистов

Система оплаты труда – это способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда.

Всю начисленную на предприятии заработную плату можно подразделить на следующие виды:

- основная заработная плата;
- дополнительная заработная плата;
- премии, вознаграждения по итогам работы за год.

Под основной заработной платой принято понимать выплаты за отработанное время, за количество и качество выполненных работ при повременной, сдельной и прогрессивной оплате.

Дополнительная заработная плата включает выплаты за не проработанное время, предусмотренные законодательством о труде и коллективными договорами:

- оплата времени отпусков (работник имеет право на отдых, обеспеченный установлением предельной продолжительности рабочего времени, предоставлением выходных дней, а также оплачиваемых ежегодных отпусков);
- оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей;
- оплата перерывов в работе кормящих матерей.
- Вознаграждение по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия выплачиваются за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, за вычетом средств, направляемых на потребление.

- Оплата руководителей подразделений и специалистов проводится по должностным окладам, установленными отделами труда и зарплаты и руководителем предприятия АО НПК «Уралвагонзавод» в установленном порядке.

Анализ систем индивидуального стимулирования.

Премияльная система оплаты труда предполагает выплату премии определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий премирования. Круг лиц, подлежащих поощрению, показатели и условия премирования, размеры премий (конкретные по каждой профессии, должности или их предельные размеры) предусматриваются в положениях о премировании. На основании таких стимулирующих положений у работника при выполнении и показателей и условий премирования возникает право требовать выплату премии, а у организации – обязанность уплатить премиальную сумму.

«Положение о материальном стимулировании работников управления материально технического обеспечения».

Анализ регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом.

В коллективе управления не создается социальных конфликтов, так как руководство прилагает все усилия для создания здорового климата в коллективе. Активными помощниками в этом являются профсоюзная и молодежная организации. Часто устраиваются различные неформальные мероприятия, которые сплачивают коллектив.

Положительно на формирование микроклимата внутри подразделения влияет активное во всех мероприятиях, организуемых АО «НПК «Уралвагонзавод». С целью создания новых, сохранения и поддержания лучших трудовых традиций машиностроения проводятся:

праздники ко Дню машиностроителя, Дню Победы, Дню защитника отчества, Международному женскому дню, Дню снабженца;

молодежные праздники: «День молодой семьи», «День молодежи»,

«День защиты детей», фестиваля «Творчество молодых», игр «КВН»;

зимняя и летняя спартакиады, эстафетный пробег на призы газеты «Машиностроитель».

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.

В управлении применяются различные методы управления персоналом. Анализ данных методов приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Административные методы управления персоналом, применяемые в отделе 424 АО «НПК «УВЗ»

Разновидность метода управления	Краткое описание метода	Конкретные реализации
Распорядительные воздействия	Направлены на достижение поставленных целей, соблюдение нормативных документов	Приказы, Распоряжения, Указания, Инструкции, нормирование труда, координация работ, контроль исполнения
Организационные воздействия	Основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала	Устав, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о структурном подразделении, организационная структура управления, штатное расписание, должностные инструкции

		сотрудников
Материальная ответственность и взыскания	Выражается в обязанности возместить ущерб, причиненный работником предприятию своим действием или бездействием	Возмещение ущерба, удержание из зарплаты, депремирование

В целях формирования и правового регулирования трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между работниками АО «НПК «УВЗ», представленными профсоюзным комитетом АО «НПК «УВЗ» профсоюза работников машиностроения, раз в пять лет заключается Коллективный договор АО «НПК «УВЗ». В настоящее время действует коллективный договор на 2017-2021 год, принятый на конференции работников АО «НПК «УВЗ».

С целью обеспечения эффективной работы, периодически разрабатывается и утверждается структурная схема управления, которая позволяет четко отслеживать процесс управления на всех уровнях от управляющего производством до руководства цехов.

Трудовая дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, т.е. правилам поведения, определенным в соответствии с Законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами производства.

В целях проведения политики, направленной на укрепление трудовой дисциплины, в управлении систематически проводятся проверки трудовой дисциплины на местах, результаты которой потом прорабатываются на собраниях и оповещаются приказом по Обществу.

Распорядительные воздействия руководства управления, выраженные в виде приказов, распоряжений, инструкций, положений по подразделению,

обязательных к выполнению работниками, направлены на организацию четкой, правильной, отлаженной и бесперебойной работы. К ним относятся:

- приказы о приеме на работу, переводе внутри подразделения, увольнения с работы
- распоряжения о работе в выходные и праздничные дни при производственной необходимости;
- присвоение квалификации и категорий;
- организации производственной практики.

Таким образом, анализ системы управления персоналом показал, что первым делом в отделе МТО 424 планируется потребность в персонале, на основании заявок отдел кадров ведет набор персонала при определении требований к кандидату, далее происходит отбор персонала который включает в себя: собеседование, оценка документов, прохождение медицинской комиссии. Адаптация персонала взаимное приспособление сотрудника и подразделения друг к другу, первый этап адаптации проходит в отделе подготовки кадров, второй этап проводится непосредственно в структурном подразделении который включает в себя несколько этапов: индивидуальная беседа с руководителем, обозначение рабочего места, так же важную роль в процессе адаптации играют различные объединения, такие как: молодежная организация; профсоюз. Так же существует система подготовки и повышения квалификации: обучение персонала, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров. Существуют различные методики разработки учебных программ, проверка теоретических знаний и профессиональных навыков проводятся квалификационной комиссией. Существуют методы пассивного обучения, индивидуального обучения, развивающее обучение, обучение персонала на рабочем месте осуществляется при назначении наставника к ново прибывшему работнику при этом способе обучения имеется возможность обойтись без специального персонала, помещений и оборудования, а недостатки данного способа это «человеческий фактор». Выбор бюджета для обучения персонала и

повышение квалификации проводится на основе поступающих на предприятие финансовых средств, заявок на обучение персонала из подразделений и решения по ним руководства. Кадровый резерв представляет собой сформированную на конкурсной основе категорию работников предприятия, отвечающих квалификационным требованиям, на каждую резервируемую должность в кадровый резерв подбирается, как правило, не более четырех претендентов, требования для включения в кадровый резерв: профессиональная компетентность, организаторские способности, личностные качества. Организация оплаты труда и поощрения, виды заработной платы: основная, дополнительная, премия или вознаграждение. Административные методы управления персоналом: распорядительные воздействия, организаторские способности, материальная ответственность и взыскание. С целью обеспечения эффективной работы, периодически разрабатывается и утверждается структурная схема управления, которая позволяет четко отслеживать процесс управления на всех уровнях от управляющего производством до руководства цехов.

### **1.3. Анализ порядка проведения процедуры аттестации персонала АО НПК «Уралвагонзавод»**

Аттестация сотрудников подразделения – проверка уровня подготовки, мастерства, квалификации работника.

Не прохождение аттестации является одним из оснований для расторжения трудового договора по инициативе работодателя (п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

По результатам аттестации руководство определяет, есть ли у сотрудника необходимый уровень квалификации. Если он есть - работник получает соответствующий (или более высокий) оклад. Сотрудники, которые имеют более высокую по сравнению с другими квалификацию, в результате аттестации могут быть зачислены в кадровый резерв на более высокие должности. Если же оказывается, что у работника недостаточная квалификация, то может быть принята программа по его обучению и развитию или принимается решение о его замене.

***В идеале, аттестация в подразделении - это возможность улучшить работу каждого сотрудника в отдельности и компании в целом.***

Основная экономическая задача аттестации – это приведение в соответствие фонда оплаты труда и квалификации сотрудников. Юридической задачей можно считать документальное закрепление данных о тех сотрудниках, которые не «дотягивают» до нужного уровня квалификации, чтобы обоснованно принять управленческое решение по ним.

Аттестация персонала – процесс, который позволяет эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать кадровый резерв, оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения.

Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в отделе материально технического обеспечения 424:

Аттестация руководителей и специалистов имеет особое значение в системе оценки персонала, является одним из основных мероприятий кадровой политики отдела.

Цель периодической оценки профессиональных и личностных качеств работника – диагностика компетентности и возможностей персонала, выявление и поддержка перспективных специалистов, подготовка и развитие кадрового резерва. Необходимость проведения аттестации обусловлена требованиями действующей системы менеджмента качества.

Таблица 6 – Данные о прохождении аттестации в отделе МТО 424[72]

Показатель	2017 год	2018 год
Всего были аттестованы	78	85
Аттестацию прошли	54	67
Аттестация перенесена	5	4
Внеплановая аттестация	19	14
Аттестованы после обучения	14	11
Подтвердили соответствие занимаемой должности	23	26
Оценку о несоответствии получили	3	2
Рекомендации о повышении категории	18	25
Занесены в кадровый резерв	1	0
Соответствуют занимаемой должности при условии повторной аттестации	3	5
Отвод от аттестации по уважительной причине	16	16
Численность работников включенных в плановую	62	69



аттестацию		
------------	--	--

По внутреннему «Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала ответственность отдела МТО 424 за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии. Готовят необходимую документацию (положения, приказы), регламентирующие работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций. Кроме того работники отдела кадров следят за тем, чтобы цели аттестации были донесены до аттестуемых, до руководства. Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда.

На основании результатов аттестации руководитель подразделения вправе повысить или понизить работника; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему.

В отделе МТО 424 аттестация проводится в целях рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры.

Сроки и график проведения аттестации утверждается Генеральным директором АО «НПК «Уралвагонзавод» и доводятся до сведения работников не позднее чем за 2 недели до ее начала.

Процедура аттестации состоит из трех основных этапов: подготовки к проведению аттестации, аттестации, принятию решения по результатам аттестации.

Для проведения аттестации генеральным директором утверждаются аттестационные комиссии из числа руководителей и высококвалифицированных специалистов. В состав каждой аттестационной

комиссии включается представитель выборного органа первичной организации предприятия (ст.82 ТК РФ).

Проведение аттестации в отделе как правило, сопровождается проведением ряда подготовительных мероприятий и подготовки необходимого пакета документации.

На практике на каждого сотрудника непосредственным руководителем составляется форма оценки эффективности сотрудника, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

Комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает краткое представление непосредственным руководителем аттестуемого работника с оценкой его профессиональных, деловых и личностных качеств. Беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, повышения качества и результативности труда.

Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Оценка работы производится с учетом:

- исполнения им обязанностей согласно должностной инструкции;
- уровня его квалификации;
- эффективности и качества выполняемых работ;
- личного вклада в развитие и совершенствование производства;
- сложности и своевременности выполняемых исследований и/или работ;
- эффективности руководства коллективом.

В ходе заседания секретарем аттестационной комиссии ведется протокол.

Обсуждение деятельности работника и формирование заключения, как правило, производится в отсутствие аттестуемого. Решение и рекомендации

аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

На основе материалов, представленных в комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия аттестует работника, т.е. дает одно из следующих заключений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендации комиссии (с обязательным указанием конкретных рекомендаций и сроков повторной аттестации);
- не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия). В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации руководителю аттестуемого;
- о зачислении в резерв на руководящие должности;
- о продвижении на вышестоящую должность;
- о поощрении за достигнутые успехи;
- о повышении должностного оклада, надбавки к окладу;
- о присвоении / подтверждении классного звания мастера или повышении квалификационной категории и т.д.

При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия может в соответствии с ТК РФ давать рекомендации руководителю подразделения аттестуемого:

- о понижении в должности или освобождении от занимаемой должности;
- о понижении должностного оклада;
- об отмене надбавок к окладу и т.д.

Оценку и рекомендации секретарь комиссии записывает в аттестационный лист (в 2-х экземпляров). Аттестационный лист подписывает

председатель и члены аттестационной комиссии, Участвовавшие в голосовании, обязательно с расшифровкой подписи. Результаты аттестации сообщаются аттестуемому сразу же после голосования. Работник подписывает аттестационный лист с указанием даты ознакомления с выводом комиссии.

Необходимо заметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки работы персонала отдела МТО 424 неудовлетворительное, поскольку:

- в обществе на сегодняшний день практически не используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе проведения аттестации;
- мало исследуется передовой отечественный и зарубежный опыт в проведении конкретных мероприятий по оценке персонала;
- выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня ограничен;
- разработка должностных инструкций ведется формально;
- анализ закрепляемости и успешности новых работников осуществляется несистематически.

Значительные финансовые средства на проведение работ по оценке персонала не выделялись; смета затрат на систему оценки не составлялась.

Аттестация руководителей и специалистов проводится с целью проведения объективной оценки профессиональных качеств руководителей и специалистов Общества, определения степени соответствия занимаемым должностям, рационального использования их потенциала и выявления возможностей стимулирования к повышению квалификации, улучшения качества выпускаемой продукции, а также в целях организации эффективной работы аттестационных комиссий в 2018 году.

Диалог с начальником бюро рядового сорта в отделе материально технического обеспечения 424:

Вопрос: С какими трудностями сталкиваетесь Вы по своей работе.

Ответ: Главная проблема – это нехватка работников. В подчинении 3 человека, Объем работ большой и сложный.

Из подобных вопросов и ответов состоит прохождение аттестации на предприятии, из вышеизложенного можно сделать следующий вывод. В подразделении существует ряд объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы аттестации, а именно:

руководство часто рассматривает оценку своих подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку;

для некоторых специалистов, если их назначают членами аттестационной комиссии, определенной проблемой является предоставление работникам негативной обратной связи: указание на допущенные ошибки, просчеты или низкие рабочие показатели;

некоторые руководители предпочитают избегать открытой конфронтации с подчиненными и не давать негативную обратную связь. Это приводит к необъективным и расплывчатым оценкам рабочих результатов и может снижать доверие персонала к действенности системы оценки, к ее способности справедливо оценивать достижения работников и к эффективности используемых методов;

сопротивление построению объективной системы оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.). Для некоторых руководителей тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

в целом низкая информированность работников отдела которая проявляется, в частности, в неумении использовать результаты проведенной оценки работы персонала.

Таким образом, следует отметить, то что на практике в отделе материально технического обеспечения 424 из-за преобладания формального подхода возможности аттестации применяются далеко не в полной мере.

Основная трудность аттестации состоит в том, что классические методики чрезвычайно громоздки, трудоемки и малоэффективны. Аттестационные комиссии, которые формируются в подразделении, никак не оправдывают себя из-за большой доли субъективизма в оценках: аттестуемых представляет их руководитель, который дает своим подчиненным, как правило, наиболее положительную характеристику, из-за чего члены комиссии не могут справедливо оценивать сотрудников других подразделений. Безусловно, итоги таких аттестаций никак не соответствуют требованиям современных предприятий

Подразделениям время от времени следует производить оценку своих работников с целью увеличения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Постоянная и систематическая оценка персонала благоприятно сказывается на мотивации работников, их профессиональном развитии и росте. В то же время итоги оценки являются значимым элементом управления человеческими ресурсами, так как дают вероятность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Результат аттестации постоянно в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а попросту измерение параметров.

Система аттестации обязана принимать во внимание и отражать ряд факторов – стратегические миссии подразделения, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Выбор способов аттестации для каждого конкретного подразделения считается уникальной задачей, найти решение которой может только руководство самого подразделения, вероятно, с помощью высококлассных консультантов. В устойчивых подразделениях с стабильной иерархической структурой, как правило, имеют все шансы использоваться традиционные методы; для динамичных подразделений, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, наиболее подходят нетрадиционные методы.

При выборе системы аттестации следует сосредоточить особое внимание на ее соответствии другим системам управления персоналом – компенсации, планирования продвижения по службе, профессионального обучения, – для того чтобы добиться синергетического эффекта и исключить конфликты и противоречия.

Таким образом, выявлены следующие проблемы и недостатки в существующей системе аттестации персонала:

1. Не разработаны критерии оценки, по которым оценивают специалистов и руководителей;
2. Состав аттестационной комиссии плохо знаком со спецификацией работы подразделения;
3. Трудоемкость заполнения бланков, отчетов на бумажных носителях;
4. По результатам аттестации отсутствуют рекомендации на замещение вакантных должностей.

Мероприятия по улучшению и усовершенствованию процедуры аттестации персонала будут представлены во 2 главе.

## **Вывод по 1 главе**

В заключение данной главы нужно отметить, что уникальный научно-производственный комплекс России, крупнейший в мире по объемам производства и технологическим площадям, АО НПК «Уралвагонзавод» в целом и отдел материально технического обеспечения 424 стремится развиваться, чтобы быть конкурентно-способным предприятием, а также стремится улучшить условия жизни для каждого члена общества.

Проведенный анализ организации системы управления персоналом передал, что для увеличения качества управления персоналом на предприятии необходимо разрешить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом. Нужны новые подходы к таким проблемам, как: руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе; а также требует совершенствования система стимулирования трудовой деятельности.

Подразделению периодически необходимо оценивать своих сотрудников с целью роста эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать аргументированные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Результат аттестации всегда в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а просто измерение параметров.

Процедура аттестации обязана учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели подразделения, состояние внешней среды,



организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Выбор методов аттестации для каждого конкретного подразделения является уникальной задачей, решить которую может только руководство самого подразделения, возможно, с помощью профессиональных консультантов. В стабильных подразделениях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы; для постоянных подразделений, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы.

## **ГЛАВА 2 Управленческие мероприятия по совершенствованию процедуры аттестации персонала АО НПК «Уралвагонзавод»**

### **2.1. Описание и теоретическое обоснование управленческих мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала.**

В целях усовершенствования качества процесса аттестации персонала нужно внедрить в процедуру аттестации установленные новшества:

- 1) Определить основные критерии при проведении аттестации для различных категорий персонала;
- 2) Заменить трудоемкий процесс заполнения бланков, отчетов электронной версией;
- 3) Определить составы аттестационных комиссий, согласно специфике производств;
- 4) Разработать мероприятия для внесения работников, по итогам аттестации, в кадровый резерв предприятия.

Таблица 7 - Мероприятия по улучшению процедуры аттестации персонала

Недостаток	Мероприятия по устранению недостатков	Срок	Ответственный
1. Не разработаны критерии оценки, по которым оценивают специалистов и руководителей	1. Разработать критерии оценки специалистов и руководителей, на основе карт компетенций. 2. Ознакомить специалистов с перечнем критериев. 3. Внедрить перечень критериев в процедуру аттестации.	Ноябрь 2018 года	Ведущий специалист службы персонала.
2. Состав аттестационной комиссии плохо	1. Предложить на рассмотрение руководству кандидатуры специалистов для включения в	Февраль 2019 года	Начальник бюро планирования в отделе кадров.

знаком со спецификацией работы подразделения.	аттестационную комиссию 2. Изменить состав аттестационных комиссий 3. Провести обучение у членов аттестационной комиссии 4. утвердить составы аттестационных комиссий.		
3. Трудоемкость заполнения бланков, отчетов на бумажных носителях.	1. Разработать электронную программу для автоматизирования сбора и статистической обработки данных аттестации 2. Провести обучающий семинар для секретарей аттестационных комиссий. 3. Утвердить проведение процедуры аттестации в электронном варианте.	Март 2019 года	Специалист отдела компьютерных технологий
4. По результатам аттестации отсутствуют рекомендации на замещение вакантных должностей.	1. Составить список работников, рекомендуемых в кадровый резерв по результатам аттестации. 2. Утвердить у исполнительного директора, списки работников, рекомендованных в кадровый резерв по итогам прохождения аттестации. 3. Создать базу данных на замещение вакантных должностей.	Май 2019 года	Начальник бюро по работе с РСС

Компетенции сотрудников оцениваются в следующих целях:

- определения зон развития персонала;
- сравнение компетенций за определенный период;
- выявление разных мнений о сильных и слабых сторонах работника;

- выявления соответствия компетенций работника требуемому уровню.

Критерии разрабатываются на основе компетенций, установленных в картах компетенций:

Профессиональная компетентность – аспект, соответствующие определенному рабочему участку, ввиду деятельности. Итоги работы, достигнутые работником при исполнении собственных должностных обязанностей. Численные и качественные показатели эффективности выполнения всех частей работы.

Профессионально значимые качества акцентируются в зависимости от занимаемой должности, исполняемых функций. Планы методов аттестационной деятельности разрабатываются менеджерами по персоналу при консультировании с начальниками подразделений, ведущими специалистами. Для этого используются должностные инструкции, карты компетенций, выделение действительно значимых видов деятельности и критериев оценки эффективности.

Для разработки опросника выделяем компетенции, значимые в работе подразделения.

- Соблюдение коллективных ценностей: направленная на результат, ответственность за него, предприимчивость, адаптивность, открытость новому, независимость и способы принятия решений, представление бизнес среды, стабильность к процедурам и детальной работе, стрессоустойчивость. Стремление к общению и способности коммуникации с сотрудниками в подразделении.
- Управленческие способности: руководство текущей работой, руководство коллективом, составление планов, обучение, мотивация.
- Техническая компетентность: пользователь персонального компьютера (word, excel), способность работать с интернетом, электронной почтой.

Содержание знаний, принадлежащие к профессиональной компетенции, зависят от определенной должности.

Каждому уровню развития компетенций соответствуют задачи определённой степени сложности, естественно, чем выше уровень, тем выше

сложности задачи и объем знаний, необходимый для их успешного исполнения.

(Приложение 2) Форма опросного листа.

1) Ввести в состав аттестационных комиссий кадровиков подразделений, ведущих специалистов подразделений.

Состав аттестационных комиссий:

Для двух основных этапов процедуры необходимо сформировать рабочие группы, состав которых различается:

Экспертная комиссия – формируется для проведения опроса. В ее состав при проведении аттестации руководителей входят вышестоящий руководитель, взаимодействующие с ним руководители других подразделений и непосредственные подчиненные. При аттестации специалистов и служащих в качестве экспертов выступает вышестоящий руководитель, а так же наиболее компетентные специалисты, взаимодействующие с аттестуемым по определенному кругу вопросов в рамках его должностных обязанностей.

Аттестационная комиссия – проводит оценку профессиональной и корпоративной компетенции сотрудника. В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии (исполнительный директор или его заместитель); секретарь (ведущий менеджер по персоналу); члены комиссии (руководители подразделений и высококвалифицированные специалисты, при необходимости в состав комиссии включают начальника отдела кадров).

3) Важно провести обучающий семинар у членов аттестационной комиссии, убедиться, что они одинаково интерпретируют оценки, понимают критерии. Для точности можно провести согласованность оценок.

На АО НПК «Уралвагонзавод» с повышенной секретностью и потенциальной опасностью при эксплуатации производственных мощностей в состав аттестационных комиссий входят также представители служб безопасности.

На АО НПК «Уралвагонзавод» создается не одна, а ряд аттестационных комиссий, что определяется приказом руководителя организации.

4) С целью уменьшения трудоемкости документооборота следует максимально автоматизировать процедуру. Это снизит риск ошибок по невнимательности.

5) Провести аттестацию значительного количества работников с помощью бумажных бланков почти не реально. С целью автоматизации сбора и постоянной обработки данных используются разнообразные программные продукты, созданные специально для проведения аттестаций. Они дают возможность хранить базы данных и применять их в каждом этапе процесса оценки, осуществлять автоматические расчеты и формировать аналитические отчеты.

Ответственность за систему и осуществление операций «электронной аттестации» несут руководители, сотрудники и служба управления персоналом.

В частности, руководитель подразделения несет ответственность:

- 1) обеспечение оперативного и своевременного проведения аттестации работников, период и дата электронной оценки знаний на основании приказа о проведении аттестации (задача, сроки, место, порядок выполнения, процедура формирования аттестационной комиссии, порядок предоставления методической и организационно-технической помощи структурным подразделениям, ответственные лица);
- 2) содержание собеседования и приоритетны сфер с целью обсуждения с работниками;
- 3) ознакомления с итогами предыдущей аттестации работника.

Сотрудник в этом процессе является ответственным за:

- предварительную самооценку собственной работы;
- определение сферы деятельности, в которых могут быть произведены улучшения;

- определение более трудных областей в собственной работе;
- подготовку предложений по нужному обучению для повышения эффективности собственной деятельности.

На службу управления персоналом возлагается ответственность:

- 1) правильность проведения процедуры аттестации;
- 2) обучение руководителей подразделений процедуре проведения аттестации;
- 3) выборочное проведение собеседований с сотрудниками совместно с руководителями подразделений;
- 4) проведение анализа электронных оценок, занесение их в личные дела сотрудников и предоставление их руководителям подразделений;
- 5) выбор методов аттестации персонала.

Преимущества проведения аттестации в электронном виде являются:

- сокращение временных затрат и человеческих издержек;
- проверка знаний во всех требуемых сотрудникам областях;
- наглядность динамики эффективности деятельности и развития;
- оперативность управления результатами знаний (сразу по прохождению тестов).

Данная форма аттестации преследует три цели:

- 1) накопление информации, необходимой для принятия управленческих решений (изменение компенсаций, должностные перемещения и т.д.);
- 2) создание у сотрудников представления о том, какие требования компания предъявляет к ним;
- 3) обоснование для сотрудников и руководителей подразделений использования тех или иных управленческих действий;
- 4) аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоение очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия службы, о включении в резерв на выдвижение на выше.

Хорошо созданная и четко сформированная процедура аттестации персонала дает возможность не только провести оценку кадрового потенциала предприятия со всеми вытекающими отсюда возможностями по его оптимизации, но и предоставляет вероятность каждому аттестуемому сотруднику взглянуть на себя новым взглядом, самому лучше оценить имеющийся у него потенциал, осознать, что ему необходимо улучшить, сформировать или скорректировать план своего дальнейшего профессионального развития или уточнить план карьеры. Аттестация сотрудников может быть построена таким образом, чтобы принести взаимовыгоду обеим сторонам – как организации, проводящей аттестацию, так и ее сотрудникам.



## **2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации управленческих решений**

Термин «аттестация» пришел в современные российские компании из советского прошлого. Как отдельный блок работы по организации труда служащих аттестация была введена в 1973 году постановлением Совета Министров СССР от 26 июля 1973 года № 531 (с изменениями от 21.02.1986 года), а Постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР от 5 октября 1973 года № 267/470 было утверждено «Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи». Последние изменения вносились в него в 1980-е годы и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим юридическую силу[2].

Аттестацию как правовое понятие можно рассматривать в нескольких аспектах: как правовой институт, как систему правоотношений. Правовая регламентация аттестации осуществляется с помощью системы нормативных правовых актов.

Российские нормативные правовые акты, посвященные аттестации, имеют строго целевое назначение и действуют только в отношении отдельных категорий работников.

Законодательство РФ не обязывает без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Обоснованность проведения аттестации персонала связана с потребностью определения эффективности управления персоналом организации, что является основанием для принятия решений либо о сохранении текущего состояния персонала, либо о его трансформации.

Обязательная аттестация установлена также специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности (некоторые категории работников в энергетике, транспортной сфере, на опасных производственных объектах, в

сфере образования и другие) п.2 ст.9 Федерального закона редакция от 20.07.2018 года № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»[3].

Рассмотрим, не противоречат ли вводимые на АО НПК «Уралвагонзавод» мероприятия нормативно-правовым актам:

Таблица 8 – Нормативно-правовые документы, подтверждающие законность вводимых мероприятий

Мероприятия по устранению недостатков.	Нормативно-правовые акты, подтверждающие законность мероприятий.
Разработка критериев оценки специалистов и руководителей.	1. п. 2 ст. 9 Федерального закона редакция 20.07.2015 года № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» 2. ст. 8 ТК РФ
Определение состава комиссии	1. Трудовой кодекс РФ ст. 82
Документальное оформление – компьютеризированная форма рассылки, сбора, обработки данных	1. ст. 359 раздела 8.2 «Установление квалификации работника». Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения, утв. Росархивом 06.10.2000 года. 2. ГОСТ 16487-83 «Делопроизводства и архивное дело. Термины и определения»; 3. ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации»
Назначение на другую должность по результатам аттестации.	1. «Положение об аттестации персонала» 2. Трудовой кодекс РФ ст. 81 ч. 2

#### 1) Разработка критериев оценки специалистов и руководителей:

В 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» приводится перечень «Правил безопасности» на опасных

производственных объектах. Во всех «Правилах» обозначены требования к профессиональным критериям.

2) Определение состава аттестационных комиссий:

Если на предприятии имеется профсоюзная организация, следует кроме начальника отдела кадров включить в аттестационную комиссию еще и председателя профкома (ст.82 ТК РФ)[1].

3) Документационное обеспечение процесса аттестации персонала:

Документационное обеспечение – организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом Общества являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утверждённой для организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль исполнения документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машиноориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

#### 4) Назначение на другую должность:

Процедура принятия решения о переводе работника, его увольнении или об изменении других существенных условий трудового договора должна быть подробно закреплена в локальном положении об аттестации персонала. В противном случае, если в приказе по итогам аттестации службе персонала дается указание рассмотреть вопрос о переводе работника, признанного не соответствующим занимаемой должности, то работнику в соответствии с ч. 2 ст. 81 ТК РФ должен быть предложен перевод на другие вакантные должности при наличии последних[1].

При изучении нормативно-правовых актов об аттестации обращает на себя внимание их непохожесть друг на друга по процедуре ее проведения: указываются различные сроки, виды, порядок проведения аттестации, порядок формирования и состав аттестационных комиссий и т.д.

Действующие российские акты в основном ведомственные (отраслевые), и рассчитаны только на определённые категории работников, да к тому же порой одни и те же вопросы решают по-разному.

Единственное, что должен сделать работодатель и его служба персонала, - это закрепить систему аттестации в соответствующем локальном нормативном акте, например в положении об аттестации персонала организации.

По итогам аттестации можно принять ряд кадровых решений на законном основании (увольнение, понижение в должности, перевод на другую работу).

Аттестация как сопутствующее правоотношение прекращается в связи с вынесением решения аттестационной комиссии, в которой дается одна из следующих оценок: соответствует занимаемой должности, соответствует

занимаемой должности при условии выполнения рекомендации аттестационной комиссии по его служебной деятельности, не соответствует занимаемой должности.

Результаты аттестации могут быть одним из юридических факторов:

- для изменения собственного служебного трудового правоотношения;
- служащий может быть с его согласия переведен на другую должность.

Работнику могут быть изменены существенные условия труда:

- изменена надбавка за особые условия службы, установлена надбавка за квалификационный разряд и т.д.;
- для прекращения служебных трудовых отношений по основаниям, предусмотренным как общими, так и особыми нормами трудового законодательства;
- для возникновения правоотношений, как вытекающих из собственно служебных правоотношений – служащий может в случае споров, связанных с аттестацией или его увольнением, обратиться в соответствующий государственный орган или суд; может быть направлен на повышение квалификации или переподготовку, включен в резерв на выдвижение на вышестоящую должность; так и новых сопутствующих правоотношений, например, связанных со служебной дисциплиной – может быть поощрён либо привлечен к дисциплинарной ответственности и т.д.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Мероприятия, выводимые при совершенствовании процедуры аттестации, такие как: создание критериев оценки для специалистов и руководителей, перемена состава аттестационных комиссий, форма обработки документов, назначение на другую должность, никак не противоречат нормативно правовым документам. Вследствие того что, при анализе правовых актов акцентирует на себя непохожесть друг на друга, согласно процедуре проведения – указываются различные сроки (цикличность), разновидности, порядок проведения процедур аттестации, процедура формирования и состав аттестационных комиссий и т.д.

### 2.3. Обоснование социально-экономической эффективности управленческих мероприятий .

Социально-экономическая эффективность – показатель, предоставляющий понимание об экономической эффективности инвестиционных вложений в социальную сферу с учетом достигнутого социального эффекта.

Аттестация должна иметь единую направленность:

- Обеспечивать высокую экономическую отдачу работы сотрудников;
  - Обеспечивать ее социальную эффективность, повышать степень влияния результатов аттестации на активизацию человеческого фактора.

Основными общими показателями экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом являются:

- Рост производительности труда;
- Годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат).

При расчетах экономической эффективности кадровых мероприятий используются и другие частные показатели, в том числе:

- Снижение трудоемкости продукции;
- Относительная экономия (высвобождение) численности работников;
- Прирост объемов производства, экономия по элементам себестоимости продукции;
- Экономия рабочего времени.

Приведем исследования по каждому отдельному виду предлагаемых мероприятий и рассчитаем показатели эффективности:

Таблица 9 - Экономический эффект от мероприятий

Мероприятия	Действие	Эффект
Разработка критериев оценки	Прирост объема производства	120 тыс. руб./100 чел.

Введение электронной формы рассылки, сбора, обработки данных	Экономия рабочего времени.	18 часов
Изменение состава аттестационных комиссий	Относительная экономия (высвобождение) численности работников, экономия по фонду з/п	2 чел. 18 400 руб.
Рекомендации комиссии на замещение вакантных должностей	Четкое закрепление обязанностей за определёнными работниками	Удовлетворенность трудом

Экономическая эффективность – показатель, определяемый соотношением экономического эффекта и затрат, породивших этот эффект. Иными словами чем меньше объем затрат и чем больше величина результата хозяйственной деятельности, тем выше эффективность.

Определяем затраты на:

1. Выбор методов аттестации для различных подразделений и категорий работников;
2. Исследование уровня отдачи работающего персонала;
3. Определение компетенций кадровым работникам;
4. Внедрение процедуры в практику.

Расчет социально-экономической эффективности, рассчитываем по формулам:

Снижение трудоемкости работ (замена бумажного документооборота электронной версией)  $E_c = T_1/T_2$ , где  $T_2$  – трудоемкость за период после внедрения мероприятий, где  $T_1$  – трудоемкость за период до внедрения мероприятий.

$$E_c = 100 - T_{пл}/100 - P_{баз} * 100 - 100 = 100 - 0,5/100 - 0,32 * 100 - 100 = 118\%$$

$$\text{Сокращение численности работающих } E_p = P_1/P_2.$$

Где  $P_2$  – численность работающих за период после внедрения мероприятий,  $P_1$  – численность работающих за период до внедрения мероприятий.

$$\Delta p = 8/6 = 13\%$$

Снижение трудоемкости работ (бумажный документооборот)  $\Delta c = T_1/T_2$ , где  $T_2$  – трудоемкость за период после внедрения мероприятий, где  $T_1$  – трудоемкость за период до внедрения мероприятий.

Расчет воздействия программы аттестации на повышение производительности труда и качества выпекаемой продукции может быть определен следующим образом:

$$E = P * N * V * K - N * Z,$$

Где  $P$  – продолжительность реализации программы;

$N$  – число аттестованных работников;

$V$  – стоимостная оценка различия результативности труда лучших и средних работников (по итогам аттестации), выполняющих одинаковую работу;

$K$  – коэффициент, характеризующий эффект проведения аттестации (рост результативность, выраженный в долях);

$Z$  – затраты на проведение аттестации на одного работника.

$$E = 2 \text{ года} * 100 * 3/4 * 34 - 100 * 2 \text{ тыс. руб.} = 102 \text{ тыс. руб. на } 100 \text{ человек}$$

Данные, полученные в результате расчетов анализируются, и на основе анализа принимается решение о целесообразности проведения той или иной программы аттестации персонала или ее повторении.

Предполагаемая экономическая эффективность должна составить 102 тыс. руб.:

$$\Phi_i(t) = 102 \text{ тыс. руб.}$$

Мероприятия по совершенствованию процедуры аттестации персонала организации позволяют уменьшить время, затраченное на проведение аттестационных тестов. Например, при внедрении компьютерного сбора и обработки информации можно значительно уменьшить время, расходуемое на проведение тестов. Это естественно будет являться причиной



высвобождения численности персонала и экономии фонда заработной платы для членов аттестационной комиссии.

Экономия времени рассчитывается по формуле:

$$\text{Эр.вр.} = (PB1 - PB2) * \text{Чат}$$

Где PB1, PB2 – время работы аттестационной комиссии до и после проведения мероприятий.

Чат – численности аттестуемых работников

Время  $0,5 * 100 = 50$  час – до внедрения программы

$\text{Эр.вр}2 = (0,5 - 0,32) * 100 = 18$  час – после внедрения мероприятия

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\text{Эст} = (\text{Зср.ч} * \text{Кнач.}) * \text{Ча.к.}$$

Где Зср.ч – среднечасовая заработная плата члена аттестационной комиссии руб.;

Кнач. – коэффициент, учитывающий ставку ЕСН, %;

Ча.к. – численность работников аттестационной комиссии.

$\text{Эст}1 = (880 * 10) * 8 = 70\,400$ руб. – до совершенствования программы

$\text{Эст}2 = (880 * 10) * 6 = 52\,000$ руб. – после совершенствования программы.

Таблица 10 – Показатели мероприятий.

Показатели мероприятий	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Численность аттестуемых работников чел.	100	100
Затраты времени на одного работника час.	0,5	0,32
Кол-во работников, входящих в аттестационную комиссию	8	6
Средняя заработная плата члена аттестационной комиссии руб.	1500 -880 руб. в час	1500 -880 руб. в час

Экономия рабочего времени составит:

$$\text{Эр. Вр.}=(0,5-0,32)*100=18 \text{ час.}$$

Эффект достигается за счет:

- Роста производительности труда у сотрудников посредством эффективного контроля за их работой;
- Сокращение количества занятых в комиссиях
- Роста качества работ
- Четкое фиксирование обязанностей за некоторыми работниками.

Эффективность процедуры аттестации никак не ограничивается только к экономическим результатам. Огромное значение имеет и социальная эффективность, его важность велика, однако никак не имеет количественного измерения.

Социальная эффективность – коэффициент, определяющий повышение уровня жизни людей.

Социальная эффективность заключается:

- Повышении степени сотрудничества и доверия среди руководством и теми категориями персонала, какие проходят аттестацию;
- Повышении степени информированности сотрудников о целях стратегии и нынешней деятельности организации;
- Повышении степени приверженности сотрудников собственной организации (из-за повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей и настроя на долговременную работу в организации).

Взаимосвязь среди экономической и социальной эффективностью весьма тесная, таким образом при улучшении экономической обстановки улучшается и социальная удовлетворенность, и напротив, при повышении социальной удовлетворенности повышается экономическая эффективность.

Таким образом, итогом эффективности предложенных мероприятий на АО НПК «Уралвагонзавод» является экономический и социальный эффект.

Экономический эффект от предложенных мероприятий составляет 102 тыс.руб. на 100 человек, прошедших аттестацию. Экономия времени работы аттестационной комиссии – 18 часов. Экономия себестоимости за заработной

платы 18 400 руб. – за одно заседание. На 118% уменьшится трудоемкость при замене бумажного документооборота на компьютеризированную форму. Социальная эффективность состоит в повышении уровня сотрудничества и доверия среди руководством и теми категориями персонала, которые проходят аттестацию; увеличении уровня информативности работников о целях, стратегии и текущей работе подразделения, повышении уровня приверженности работников своей организации (за счет повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей и настроя на долговременную работу в организации).

## Вывод по 2 главе

Таким образом,

1) Для устранения недостатков процедуры аттестации персонала разработаны мероприятия: разработаны критерии оценки РСС, внесены изменения в составы аттестационных комиссий, разработана электронная программа обработки данных по аттестации, разработаны мероприятия для несения работников в кадровый резерв и на замещение вакантных должностей

2) К нормативно-правовому обеспечению мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала относят: Трудовой кодекс РФ ст. 8, ТК РФ ст. 81 ТК РФ ст. 82

- Федеральный закон редакция № 116-ФЗ п. 2 ст. 9 «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» редакция 20.07.2015 года

- Перечень типовых управленческих документов, образующих в деятельности организации, с указанием сроков хранения, утв. Росархивом 06.10.2000 года, п. 1 ст. 39 раздела 8.2 «Установление квалификации работников».

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводства и архивное дело. Термины и определения»; ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации»

- «Положение об аттестации персонала»

3) Экономический эффект составляет: 102 тыс.руб. на 100 человек прошедших аттестацию.

Социальная эффективность заключается в повышении уровня сотрудничества и доверия между руководства и теми категориями персонала, которые проходят аттестацию; повышении степени информированности работников о целях, стратегии и текущей работе организации, повышении уровня приверженности работников своей организации(за счет повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей и настроя на долговременную работу в организации).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аттестация является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени.

Аттестация позволяет:

- Определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе) – без этого аттестация не имеет смысла;
- Провести диагностику персонала;
- Выявить «болевые точки»;
- Определить ценность сотрудников не только для подразделения, но и для организации;
- Обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации и процессов внедрения изменений.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются. Результат аттестации всегда в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а просто измерение параметров.

Обзор литературных источников позволяет сделать вывод, что данная тема в достаточной мере обеспечена источниками, и в достаточной мере позволяет осветить поставленные проблемы. Проанализированы работы авторов Гутгарц, Калачевой, Кибанова, что позволило установить, что процедура аттестации персонала – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

- процедура аттестации персонала включает в себя подготовительный этап, который подразумевает составление списков аттестуемых, определение правил и критериев, утверждение графика, формирование аттестационной

комиссии, подготовка документов. Этап проведения аттестации, в него входят изучение документов, заслушивание аттестуемых, обсуждение, принятие решений. Итоговый этап – осуществление должностных перемещений, поощрение и наказание.

- к видам аттестации персонала относят очередную аттестацию, аттестацию по истечению испытательного срока, аттестацию для движения по службе.

Анализ состояния существующей процедуры аттестации персонала на АО НПК «Уралвагонзавод» города Нижний Тагил позволил сделать следующие выводы:

- АО НПК «Уралвагонзавод» - это крупнейший машиностроительный комплект, производства которого построено по принципу замкнутой технологической цепи. Современное и уникальное оборудование обеспечивает весь производственный цикл от получения литых и штампованных заготовок, до комплексных заготовок и до комплексных испытаний готовой продукции.

- Система управления персоналом характеризуется линейно-функциональной структурой управления. Сильные стороны: понятное разграничение полномочий, если нововведение запущено, то все позиции будут четко отработаны.

Слабые стороны: несогласованность решений и действий на разных уровнях управления, большой аппарат управления, низкий уровень управления развитием персонала.

- К недостаткам процедуры аттестации относят: отсутствие разработанных критериев оценки деятельности специалистов и руководителей. Аттестационные комиссии состоят только из работников кадровой службы, поэтому специфика подразделений не учитывается в полной мере. Трудоемкость по оформлению процедуры аттестации на бумажных носителях. По результатам аттестации отсутствуют рекомендации на замещение вакантных должностей.

Аттестационные комиссии, которые создаются на предприятии, не оправдывают себя из-за большой доли субъективизма в оценках: аттестуемых представляет их руководитель, который дает своим подчиненным, как правило, самую лестную характеристику, вследствие чего члены комиссии не могут объективно оценивать сотрудников других подразделений. Естественно, результаты таких аттестаций не соответствуют требованиям современного предприятия.

Разработаны мероприятия по совершенствованию существующей процедуры аттестации персонала:

1. Разработаны критерии, по которым оцениваются специалисты, служащие и руководители;
2. Внесены изменения в составы аттестационных комиссий;
3. Введена электронная форма прохождения аттестации, обработки документации;
4. Разработаны мероприятия для включения работников, по результатам аттестации, в кадровый резерв предприятия.

Определены нормативно-правовое обеспечение и рассчитана социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий.

Социальная эффективность заключается в повышении удовлетворенности работников от выполняемой работы, улучшение условий труда, повышении благосостояния работников за счет снижения издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров, развитие и более полное использование потенциала ключевых категорий персонала;

В целом работа доказала, что процедура аттестации персонала имеет огромное влияние на эффективную работу всей организации в целом.

Все вышеизложенное доказывает теоретическую и практически значимость проделанной работы и позволяет утверждать, что внедрение усовершенствованной процедуры аттестации принесет не только экономический, но и социальный эффект.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.





## ГЛОССАРИЙ

1. Аттестация кадров – процедура определения квалификации практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. Аттестация проводится целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

2. Аттестация по истечении испытательного срока – формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

3. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение – формализованная оценка, проводимая в случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим место.

4. Аттестация при продвижении по службе – формализованная оценка, проводимая в целях выявления потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

5. Документооборот – движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.

6. Должностная инструкция – организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

7. Круговая аттестация – метод аттестации работника, состоящий в его оценке руководителем, коллегами по работе и подчиненными

8. Кадровая политика – свод правил, руководствуясь которыми организация реализует миссию и цели по работе с персоналом

9. Кадровый резерв – группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки.

10. Карьера – общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активность личности в трудовой деятельности.

11. Критерий – это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляющие «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели.

12. Критерий эффективности – показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

13. Отбор кандидатов на вакантную должность – выбор из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления посредством оценки деловых качеств кандидатов.

14. Оценочный лист – бланк, в котором указывается:

- показатели деловой оценки;
- способы оценки значений показателей;
- приводятся необходимые комментарии по заполнению оценочных листов.

Оценочный лист служит для сбора полной и всесторонней информации со стороны оценщиков.

15. Самооценка – в кадровой работе – деловая оценка сотрудниками своей собственной профессиональной деятельности. Самооценка позволяет сопоставить мнение коллектива и собственной оценкой результативности труда и получить дополнительную информация о направлениях саморазвития.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) // Режим доступа: [Консультант плюс].
2. Конституция Российской Федерации. [Текст] – М 2012.
3. Федеральный закон редакция от 20.07.2015 г. № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» [Текст].
4. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст] / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: 2012. – 367 с.
5. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Текст] / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2009. – 304 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов [Текст] / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
7. Белецкий, Н. П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н. П. Белецкий. – М.: Выш. шк., 2011. – 302 с.
8. Богданова, Н. Ю. Оппортунистическое поведение в коммерческих фирмах Украины и России: опыт социологического исследования [Текст] : дисс. канд. соц. наук / Н. Ю. Богданова. Волгогр. гос. ун-т. – Волгоград, 2010. – 86 с.
9. Бойков, В. Э. Ценности и ориентиры общественного сознания россиян [Текст] / В. Э. Бойков. // Социологические исследования. – Волгоград, 2004. № 7. – С. 46–51.
10. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник для студентов ВУЗов [Текст] / М. И Бухалков. – М.: Инфра-М, 2009. – 400 с.
11. Василенко, Л. А. Рынок информационных услуг: Учебное пособие для студентов ВУЗов [Текст] / Л. А. Василенко. – М.: РАГС, 2009. – 200 с.
12. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. для студентов вузов по спец. «Менеджмент орг.» [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 512 с.

13. Герчиков, В. И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление [Текст] / В. И. Герчиков // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 212 – 230.
14. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал – менеджмента [Текст] / М. М. Глазов. – М.: Андреевский, 2007. – 251 с.
15. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Текст] / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2009. – 210 с.
16. Девятковская, И. В. Управление персоналом: планирование деловой карьеры: учебно-метод. пособие [Текст] / И. В. Девятковская, Э. Э. Сыманюк. – Екатеринбург : Уральский гос. пед. ун-т, 2007. – 133 с.
17. Долгов, А. И. Теория организации: учебное пособие 3-е изд., стереотип [Текст] / А. И. Долгов. – М.: Флинта, 2015. – 114 с.
18. Дряхлов, Н. И. Социология труда: учебник [Текст] / Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербин. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2008. – 341 с.
19. Дуракова, И. Б. Теория управления персоналом: Учеб. пособие для студентов [Текст] / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. – Воронеж.: Изд-во ВГУ, 2009. – 187 с.
20. Дюркгейм, Э. Самоубийство: Социологический этюд [Текст] / Пер., с фр. с сокр.; под ред. В. А. Базарова. – М.: Мысль, 1994. – 216 с.
21. Егоршин, А. П. Система оплаты труда персонала предприятия [Текст] / А. П. Егоршин, Ю. Н. Хрисанов. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 87с.
22. Здравомыслов, А. Г. Человек и его работа (социологическое исследование) [Текст] / А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин, В. А. Ядов. – М.: Мысль, 1967. – 113 с.
23. Златин, П. А. Социология и психология труда. Часть 1. [Текст] / П. А. Златин. – М.: МГИУ, 2008. – 323 с.
24. Змановская, Е. В. Девиантология. Психология отклоняющегося поведения [Текст] / Е. В. Змановская. – М.: Академия, 2014. – 216 с.
25. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

26. Короленко, Ц. П. Семь путей к катастрофе. Деструктивное поведение в современном мире [Текст] / Ц.П. Короленко, Т. А. Донских. – Новосибирск : Наука, 1990. – 221 с.
27. Кравченко, А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2012. – 352 с.
28. Кудрявцев, В. Н. Борьба мотивов в преступном поведении: научное издание [Текст] / В. Н. Кудрявцев. – М.: НОРМА, 2007. – 112 с.
29. Кузнецов, Б. Т. Финансовый менеджмент. Учебное пособие [Текст] / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 416 с.
30. Липпит, Г. Консалтинговый процесс в действии [Текст] / Г. Липпит, пер. с англ. – СПб.: Питер, 2017. – 269 с.
31. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов ВУЗов [Текст] / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с.
32. Лунеев, В. В. Преступность XX века: мировые, региональные и российские тенденции [Текст] / В. В. Лунеев. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 89 с.
33. Лысак И. В. Философско-антропологический анализ деструктивной деятельности современного человека. [Текст] / И. В. Лысак. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2014. – 160 с.
34. Лялин, А. М. Теория менеджмента [Текст] / А. М. Лялин. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.
35. Макарова, И. К. Управление персоналом: учебник [Текст] / И. К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2012. – 223 с.
36. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие для студентов [Текст] / Г. И. Маринко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 381 с.
37. Маркс, К. Экономическо-философские рукописи 1844 года [Текст] / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Политиздат, 1956. – 621 с.
38. Мертон, Р. Социальная структура и аномия [Текст] / Р. Мертон. – Москва: 1966. – 349 с.
39. Позднякова, М. Я. Девиантное поведение: методология и методика исследования [Текст] / М. Е. Позднякова. – М.: Реглант, 2014. – 223 с.

40. Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления (диагностика): учеб. пособие [Текст] / Н. Н. Ползунова, В. Н. Краев. – М.: Акад. Проект, 2016. – 240 с.
41. Посадский, А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин [Текст] / А. П. Посадский. – М.: ГУ ВШЭ, 2009. – 238 с.
42. Пугачев, В. П. Деструктивная мотивация: определение и причины. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие [Текст] / В. П. Пугачев. – М.: Гардарики, 2008. – 146 с.
43. Руткевич, М. Н. Социальная дифференциация и интеграция [Текст] / М. Н. Руткевич // Вестник АН СССР. – Москва, 1991. – № 7 – С. 58-69.
44. Синякова, М. Г. Теория организации: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Текст] / М. Г. Синякова. – Екатеринбург : Уральский гос. пед. ун-т., 2007. – 179 с.
45. Синякова, М. Г. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Текст] / М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк, А. А. Печеркина, Л. Ю. Шемятихина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 397 с.
46. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала. [Текст] / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: Управление персоналом, 2005. – 167 с.
47. Спивак, В. А. Концепция развивающего управления персоналом [Текст] / В. А. Спивак // Управление развитием персонала. – Москва, 2006. – № 3. – С. 52–61.
48. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие [Текст] / Н. О. Токмакова. – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2006. – 240 с.
49. Фрейд, З. Психоаналитические этюды [Текст] / З. Фрейд, пер. с англ. — Минск : Поппури, 2010. — 150 с.

50. Шаталова, Н. И. Деструктивные формы трудового поведения [Текст] : Социология труда: теоретико-прикладной толковый словарь / Н. И. Шаталова, В. А. Ядов. СПб.: Питер, 2016. – 112 с.
51. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно – практическое пособие [Текст] / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп.— М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. — 368 с.
52. Шемятихина, Л. Ю. Менеджмент и экономика образования: учеб. пособие [Текст] / Л. Ю Шемятихина, Е. Е Лагутина. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. — 442 с.
53. Щербина, В. В.: Развитие деловых организаций: Теоретические модели и проблемы практического применения [Текст] / В. В. Щербина. – М.: СПб. Питер, 2010. – 221 с.
54. Hr-life. Все из жизни Hr-менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-life.ru> (дата обращения: 02.03.2018).
55. Hr-журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru> (дата обращения: 14.03.2018).
56. Hr-портал. Сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 18.03.2018).
57. Руководящий нормативный документ. Положение об управлении по МТО.
58. Руководящий нормативный документ. Профессиональное обучение персонала, основные положения. РД СМК АДК – 067 – 2004г.
59. Руководящий нормативный документ. Человеческие ресурсы.
60. АДК – 060 – 2003г.
- 61.Справки по выполнению мероприятий коллективного договора.
- 62.Приказы по Обществу №800К, №937К.
- 63.Правила внутреннего распорядка.
- 64.Должностные инструкции.
- 65.Приказ «О результатах аттестации руководителей и специалистов»



